

学校编码：10384

学号：X2005155041



分类号_____密级_____

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

G 人力中心绩效管理系统分析与设计

Analysis and Design of Performance Management System in G Human Resources Center

郑德海

指导教师姓名：程文文 副教授

专业名称：工商管理 (MBA)

论文提交时间：2010 年 8 月

论文答辩日期：2010 年 8 月

学位授予日期： 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2010 年 8 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ☒ ） 1.经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ☐ ） 2.不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

事业单位承担着社会最基本的公共服务,涉及到人们社会生活的方方面面。一个国家社会治理的结构和水平、公众对政府的满意度和信任度、人民的幸福感、社会的稳定与和谐等,都与事业单位提供的公共服务的质量和效率密切相关。随着事业单位改革的不断深入,每个事业单位都面临着不同程度的挑战,必须提高组织绩效才能获得政府和人民大众的认可,才能求得自身的生存和发展。

绩效管理是人力资源管理中不可或缺的一个重要环节,是企事业组织人事变更、薪酬调整、职务调动以及培训发展等人事决策的重要依据。作为一种反馈机制,绩效管理为企事业组织提供了同员工沟通与交流的方法。但是,目前在很多事业单位,绩效管理还流于形式,没有起到应有的激励作用,有时甚至起到的是消极作用。因此如何设计一套科学而有效的绩效管理系统,对事业单位而言,是提高服务质量,满足社会需求的关键。

本论文通过对 G 人力中心员工绩效管理系统的分析,以绩效管理有关理论和方法为出发点,结合 G 人力中心的实际情况,探讨员工绩效管理系统的 design 问题,为事业单位绩效管理系统的建立提供参考和借鉴。

关键词: 事业单位; 绩效管理

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Public institutions bear the most basic public services, which involve all aspects of social life. The structure and level of one country's management, public's satisfaction and trust, people's well-being, social stability and harmony are all closely related with the quality and efficiency of public services provided by the public institutions. With the continuous reform of public institutions, they are faced with various challenges. They have to improve organizational performance to get the public and the government's recognition to seek their own survival and development.

Performance management is an indispensable part of human resource management and also an important basis for making personnel decisions, such as personnel changes, salary adjustment, job development, training and mobilizing. As a feedback mechanism, performance management provides the organizations with a way to communicate with their staff. However, for many public institutions, performance management has been reduced to a mere formality, and fails to play its role as an incentive; sometimes it even plays a negative role instead. Therefore, how to design a scientific and effective performance management system is a key issue for public institutions to improve their services and meet social needs.

Based on analysis of the Employee Performance Management System in G Human Resources Center, this paper takes the theory and methods of performance management as a starting point and combines with the G Human Resources Center's reality, to discuss the design of Employee Performance Management System and provide reference to other public institutions.

Key words: Public institutions; Performance management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 前言	1
第一节 研究的背景	1
第二节 研究的目的和作用	2
第三节 本文的主要内容与框架	3
第二章 绩效管理理论综述	5
第一节 绩效的含义	5
第二节 绩效考核与绩效管理	6
第三节 绩效考核的方法	10
第三章 G 人力中心绩效管理现状分析	13
第一节 G 人力中心基本情况介绍	13
第二节 G 人力中心绩效管理现状	16
第三节 现有绩效管理系统存在的问题和原因	20
第四章 G 人力中心绩效管理系统设计	25
第一节 绩效管理系统设计原则	25
第二节 准备工作	26
第三节 绩效考核指标体系重建	29
第四节 绩效计划	33
第五节 绩效计划实施	35
第六节 绩效考核	36
第七节 绩效反馈	39
第八节 绩效考核结果的应用	42
第五章 研究结论	45
参考文献	47
致 谢	48

厦门大学博硕士论文摘要库

Table of Contents

Chapter 1	Preface	1
Section 1	Background of paper	1
Section 2	Purpose and role of paper	2
Section 3	Contents and structure of paper	3
Chapter 2	The theory of performance management.....	5
Section 1	The meaning of performance.....	5
Section 2	Performance appraisal and performance management.....	6
Section 3	The methods of performance appraisal.....	10
Chapter 3	Analysis of performance management system in G Human Resources Center.....	13
Section 1	The basic situation of G Human Resources Center.....	13
Section 2	The performance management system in G Human Resources Center	16
Section 3	Problems of present performance management system.....	20
Chapter 4	Design of performance management system in G Human Resources Center.....	25
Section 1	Design principles of Performance management system.....	25
Section 2	Preparations	26
Section 3	Redesign of performance indicators.....	29
Section 4	Performance plan.....	33
Section 5	Implementation of performance plan.....	35
Section 6	Performance appraisal	36
Section 7	Performance feedback	39
Section 8	Practice of performance appraisal result.....	42
Chapter 5	Conclusions	45
References		47
Acknowledgements.....		48

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 前言

第一节 研究的背景

据有关统计,我国的事业单位机构数量近 130 万个,从业人员约有 4000 万,涉及到医疗卫生、公共教育、文化传播、福利机构、体育等各个领域和行业。事业单位承担着社会最基本的公共服务,涉及到人们社会生活的方方面面。一个国家社会治理的结构和水平、公众对政府的满意度和信任度、人民的幸福感、社会的稳定与和谐等,都与事业单位提供的公共服务的质量和效率密切相关。^①但是,目前在很多事业单位,绩效管理还流于形式,没有起到应有的激励作用,有时甚至起到的是消极作用。

2009年9月2日,国务院常务会议决定自2010年全面实施事业单位绩效工资。会议明确了事业单位实施绩效工资的基本原则,要求“以促进提高公益服务水平为导向,建立健全绩效考核制度,搞活事业单位内部分配”。执行绩效工资的前提是建立科学可行的绩效管理体系,对员工的绩效进行定期考核,全面了解员工完成工作的情况。在此基础上执行绩效工资,才能发挥薪酬机制的激励和约束作用来最大限度地调动员工的主动性、积极性和创造性。管理大师彼得·德鲁克曾这么说:“如果你不能评价,你就无法管理”。绩效管理作为了解员工绩效水平的工具,已经成为人力资源管理中不可缺少的重要环节。

按照现代绩效管理理论,任何组织及其成员,包括事业单位及其工作人员都可以建立绩效管理制度,通过选择正确的绩效指标,制定绩效计划,将其落实到组织、团队及个人并抓好执行,然后进行客观评价并反馈给被考核对象,最后将考核结果与被考核对象的绩效工资增减、奖罚、职务升降等联系起来,从而促进组织、团队及个人改进绩效。^②这一理论在国内、外已经为人们所普遍接受和应用,可以指导我们在事业单位建立绩效管理制度并实施绩效工资。

从实践层面看,西方发达国家实行绩效管理已有一百多年的历史,绩效管理在非营利公益性社会组织(相当于我国的事业单位)已广泛应用。这些非营

^①文跃然,汪玉凯,事业单位绩效工资改革中的12个基本问题,人民网,2009年09月14日

^②苏海南,事业单位绩效工资三辩,21世纪经济报道,2009年09月15日

利公益性社会组织的经费来源是与其提供的公益性服务紧密联系的,一般而言,服务得好,公众评价高,政府拨款、企业赞助或社会捐赠就多,服务得差,公众反映不好,政府拨款、企业赞助或社会捐赠就少。国内不少事业单位也已经实施了绩效考核和绩效工资,有的效果还不错,一定程度上起到了调动工作人员积极性的作用。它山之石,可以攻玉。利用他人已有的成果,结合我国事业单位的实际情况,有选择地加以借鉴和采纳,可以少走很多弯路,节约许多时间,在较短的时间内较大幅度地提高事业单位绩效管理的水平。

总之,在事业单位实施绩效管理和绩效工资有利于贯彻按劳动、技术、管理等生产要素贡献分配的原则,有利于调动团队及个人积极性,提升组织绩效,是事业单位改革的必然要求。

第二节 研究的目的是和作用^①

G人力中心员工绩效考核每年年初进行,具体办法是:员工撰写年度工作总结、个人述职、民主测评、考核领导小组研究确定考评等次。面对经济腾飞和跨越式发展的态势,面对日趋增长的公共服务需求,面对各种人力资源中介机构竞争的格局,粗放的绩效管理方式已不能适应经济发展和事业单位改革的步伐。为了进一步调动各类人员的积极性,提高服务质量,绩效管理工作就显得极为重要。

一、绩效管理是了解和识别干部的途径。从古到今,绩效考核都是了解识别人才的最基本的途径。通过绩效管理的绩效考核环节,组织可以了解和掌握员工素质的优劣、才能的高低、贡献的大小以及为人处事的特点,便于发现人才,使用人才,有力地促进组织公正、平等的人才竞争机制的形成。它是及时防止人事部门用人失误的重要保证。

二、绩效管理是科学管理的基础。绩效管理是人力资源管理的基本环节。没有对员工的政治素质、专业知识、工作能力和工作实绩等情况的全面考察,以及对其是否称职做出的恰当评价,就没有进行人力资源管理其他环节诸如人事变更、薪酬调整、职务调动以及培训发展等人事决策的客观依据,科学的管

^①本节主要参考了王晴编著《公共部门人力资源管理教程》(中国商务出版社, 2006年10月)第182页内容。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库